

Vriendelijk maar toch duidelijk

Citation for published version (APA):

Borghans, L., & ter Weel, B. J. (2003). Vriendelijk maar toch duidelijk. *Economisch Statistische Berichten*, 88(4398), D14-D16.

Document status and date:

Published: 01/01/2003

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Vriendelijk, maar toch duidelijk



Goed kunnen opschieten met collega's en ze kunnen vertrouwen is belangrijk, maar als er fouten gemaakt worden of dingen beter kunnen, moet dit ook duidelijk worden gemeld. In dit artikel gaan we in op de vraag hoe de afweging tussen vriendelijkheid en duidelijkheid de allocatie en de beloning beïnvloedt.

L. Borghans en B. ter Weel*

Het belang van sociaal kapitaal op het werk heeft de laatste jaren veel aandacht gekregen. Als gevolg van verschuivingen van werkgelegenheid van industrie naar diensten, de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen en de individualisering van de maatschappij, wordt steeds vaker gewezen op het belang van vertrouwen en sociale competenties. Door de opkomst van ICT is veel eenvoudig werk in omvang afgenomen en ligt de nadruk steeds meer op activiteiten die een computer niet kan uitvoeren¹. Daar interactie tussen mensen meer is dan het uitwisselen van informatie, is de omgang tussen mensen in belang toegenomen. De verantwoordelijkheid op het werk verschuift steeds meer naar de individuele medewerker, die daardoor zelf zaken met collega's en klanten moet regelen. Ook zijn er duidelijke aanwijzingen dat communicatie en het werken in teamverband belangrijker zijn geworden.

In navolging van de sociologische inzichten van Loury en Coleman zijn ook economen geïnteresseerd geraakt in de vraag hoe de samenwerking tussen mensen verloopt. Ook voor ontwikkelingen op het werk lijkt dit van groot belang te zijn².

Er zijn twee hoofdstromingen. In de sociologisch georiënteerde literatuur wordt gewezen op het soepeler verlopen van economische processen binnen groepen met sterke onderlinge banden. Hoewel niemand eigenaar is, vergroot de onderlinge verstandhouding de productiviteit en kan deze worden gezien als een vorm van kapitaal. Bowles en Gintis laten bijvoorbeeld zien dat een hechte gemeenschap van mensen beter in staat is oplossingen te vinden voor collectieve vraagstukken dan de publieke sector. Goldin en Katz nemen waar dat het secundair onderwijs sneller is ontwikkeld in regio's met een sterke groepsband³.

In een tweede stroming wordt de nadruk gelegd op individuele investeringsbeslissingen. Door tijd te steken in de relatie met collega's, opdrachtgevers of klanten krijgt men meer gedaan. Glaeser e.a. laten zien dat in situaties waarin de waarde van dergelijke contacten groter is, mensen meer sociaal kapitaal bezitten⁴. Kennelijk investeert men met name in sociaal kapitaal als dit lonend is. Daar waar in de eerste benadering de nadruk ligt op de culturele diversiteit en geen ruimte is voor individuele beslissingen om vriendelijk met elkaar om te gaan, wordt in de tweede benadering verondersteld dat vriendelijkheid een investeringsfactor is.

Harde en zachte vaardigheden

De sociale psychologie probeert ook het belang van sociale interactie te verklaren. Net zoals sociaal kapitaal geanalyseerd wordt als het analogon van menselijk kapitaal, wordt een vergelijking gemaakt tussen 'motor skills' en 'people skills'. Uitgaande van deze gedachte is getracht de waarde van sociale vaardigheden aan te tonen door de relatie tussen beloning en die vaardigheden te analyseren. De relatie tussen harde vaardigheden (wiskunde, lezen en schrijven) en beloning is eenvoudig aan te tonen. Ondanks het sterk toegenomen belang van communicatie en samenwerken op het werk, slaagt men er echter niet in eenzelfde relatie met betrekking tot zachte vaardigheden op tafel te krijgen.

De waarde van sociale vaardigheden is dus niet zo evident. De voornaamste reden hiervoor is dat als mensen samenwerken het niet alleen gaat om vertrouwen. 'People skills' als het analogon van 'motor skills' klinkt weliswaar plausibel, maar is strijdig met de manier waarop mensen samenwerken. Een mens is geen machine. Het zal zonder meer correct zijn dat vriendelijkheid bevorderlijk is voor de motivatie en daarmee de effectiviteit van het werk. Het is echter niet plausibel dat een investering in vriendelijkheid en vertrouwen de beste

* Borghans is hoofd-onderzoeker bij het ROA en Ter Weel is onderzoeker bij het MERIT, beide Universiteit Maastricht. Met dank aan Hugo Hollanders voor commentaar op een eerdere versie.

1. Zie L. Soete en B. ter Weel, ICT vraagt om meer persoonlijke vaardigheden, *ESB-Dossier Armoede*, 30 september 1999, blz. D15-D18.
2. Zie G. Loury, A dynamic theory of racial income differences, in: P.A. Wallace en A. Le Mund, *Women, minorities and employment discrimination*, Lexington, 1977 en J. S. Coleman, *Foundations of social theory*, Harvard University Press, 1990.
3. Zie S. Bowles en H. Gintis, Social capital and community governance, *Economic Journal*, 2002, blz. F419-F436 en C. Goldin en L.F. Katz, Human capital and social capital: The rise of secondary schooling in America, 1910-1940, *Journal of Interdisciplinary History*, 1999, blz. 683-723.
4. Zie E.L. Glaeser, D. Laibson, J.A. Scheinkman en C.L. Soutter, Measuring trust, *Quarterly Journal of Economics*, 2000, blz. 811-846.

manier is de effectiviteit van sociale interactie en communicatie op het werk te verbeteren.

Duidelijkheid versus vriendelijkheid

Populaire boeken over effectief leiderschap laten zien dat het niet draait om hoe de manager zo vriendelijk mogelijk de zaak bestuurt, maar dat het de kunst is een zo goed mogelijke balans te vinden tussen vriendelijkheid en duidelijkheid. Het probleem hierbij is dat duidelijkheid ten koste gaat van vriendelijkheid. Een vergelijkbare uitruil speelt ook in andere sociale relaties. Een verkoopster die de klant blij maakt door slechts te zeggen hoe prachtig een rokje staat, is minder effectief dan degene die eerlijk meldt dat de klant inmiddels te oud is voor een minirokje. Op dezelfde wijze is een wiskunde-docent die voortdurend zegt hoe goed een leerling is, minder effectief dan een leraar die op constructieve wijze op fouten wijst.

Het is daarom van belang te kijken naar individuele afwegingen met betrekking tot vriendelijkheid en duidelijkheid wanneer sociale interacties op het werk worden bestudeerd. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen het gedrag van een agent, de situatie waarin de agent verkeert en zijn (aangeboren) persoonskenmerken. In het kader wordt een eenvoudig model gepresenteerd dat de gedachtengang illustreert.

Om de analyse wat minder abstract te maken, beschouwen we een voorbeeld waarin de kleuterjuf en de hoogleraar centraal staan⁵. Om effectief te communiceren, zijn zowel vriendelijkheid als duidelijkheid van belang. Hoewel het relatieve belang van beide kan variëren, afhankelijk van de situatie, spelen beide componenten in iedere situatie mee.

Ondanks de vele mogelijkheden om met behulp van ICT op afstand te communiceren, blijft persoonlijk contact tussen mensen die met elkaar samenwerken cruciaal. Telewerken blijft daardoor met name bij hoger opgeleiden beperkt tot slechts een deel van de werktijd (of juist het weekend en de avonden) en wordt niet benut om ver van de werkplek te gaan wonen⁶. Analooch kan worden verwacht dat individuele verschuivingen in werktijden aan grenzen gebonden zullen zijn. Hoewel het privé misschien interessant kan zijn op afwijkende tijden te werken, is het vanwege het (toenemende) belang van persoonlijk contact op het werk cruciaal dat iedereen grotendeels op dezelfde tijden werkt.

Keuze probleem

In tegenstelling tot de literatuur over sociaal kapitaal die er van uitgaat dat mensen tijd en geld moeten investeren in vertrouwen of vriendelijkheid, gaan we er van uit dat vriendelijkheid ten koste gaat van duidelijkheid.

Iedere persoon maakt daarom een afweging tussen vriendelijkheid en duidelijkheid. Behalve de situatie, zullen ook personen verschillend zijn. Het ligt voor de hand dat sommige mensen makkelijker vertrouwen kunnen winnen en vriendelijk worden gevonden, maar ook een hoge prijs betalen als ze duidelijker worden, terwijl anderen minder hoog scoren als ze slechts vriendelijkheid optimaliseren, maar ook eenvoudiger duidelijkheid verschaffen. Bij de eerste groep kan gedacht worden aan de wijze waarop vrouwen en mensen die elkaar goed kennen of een sterk persoonlijke relatie hebben met elkaar omgaan, terwijl bij de tweede groep gedacht kan worden aan de wijze waarop mannen en mensen die verder van elkaar afstaan of een meer zakelijke relatie hebben met elkaar communiceren. Het verschil tussen beide gevallen zou verklaard kunnen worden door communicatievermogen. De kleuterjuf die exact aanvoelt wat de kleuter denkt, kan zeer effectief zijn door goed in te spelen op gevoelens. Als echter duidelijk is dat de juf de gevoelens goed aanvoelt, komt het ook harder aan als iets wordt gezegd dat deze

Een eenvoudig model van de afweging tussen vriendelijkheid en duidelijkheid

Individuele afwegingen met betrekking tot gedrag op het werk kunnen in een eenvoudig model als volgt worden weergegeven. De effectiviteit (Y) van communicatie hangt af van het gedrag van de agent met betrekking tot duidelijkheid (D) en vriendelijkheid (V):

$$Y = V^\alpha D^{1-\alpha} \quad (1)$$

De machten α en $1-\alpha$ geven aan hoe belangrijk vriendelijkheid en duidelijkheid zijn: in de kleuterklas is het van belang vriendelijk met kleuters om te gaan, terwijl tijdens een college duidelijkheid centraal staat. Iedere agent maakt een afweging tussen vriendelijkheid en duidelijkheid:

$$V = \pi - \pi^2 D \quad (2)$$

Behalve de situatie, zijn agenten verschillend. Degene met een hoge π kan vriendelijker zijn als het moet, maar verliest ook sneller z'n vriendelijkheid als hij duidelijker wordt. Gegeven persoonskenmerken en situatie, optimaliseert een agent de effectiviteit van de communicatie: $V = \alpha \pi$ en $D = (1-\alpha)/\pi$. Voor de effectiviteit geldt dan

$$Y = V^\alpha D^{1-\alpha} = \alpha^\alpha (1-\alpha)^{1-\alpha} \pi^{2\alpha-1} \quad (3)$$

Vergelijking (3) laat zien dat wanneer agenten over banen worden verdeeld de vriendelijke het beste banen kunnen bezetten die om vriendelijk gedrag vragen en waarin relatief vaak situaties voorkomen waarin vriendelijkheid wordt gevraagd en omgekeerd. Immers, als $\alpha > 0,5$ wordt de effectiviteit groter als vriendelijke agenten (hoge π) worden ingezet, terwijl voor $\alpha < 0,5$ duidelijke agenten geschikt zijn.

Veronderstel nu dat de lonen afhangen van $\ln(Y)$ en dat α en $\ln(\pi)$ beide normaal verdeeld zijn met standaarddeviaties σ_α en σ_π .

Nu kan de loonverdeling worden afgeleid, waarbij de marktwaarde van een kleine vergroting van de vriendelijkheid gelijk is aan⁸

$$\frac{dw(\alpha, \ln \pi)}{d \ln \pi} = 2\bar{\alpha} - 1 + 2 \frac{\sigma_\alpha}{\sigma_\pi} (\ln \pi - \ln \bar{\pi}) + 2 \frac{\sigma_\alpha}{\sigma_\pi} \ln \pi \quad (4)$$

De waarde van "vriendelijkheid" hangt af van de gemiddelde vraag ($\bar{\alpha}$) en aanbod ($\ln \pi$) en kan zowel positief als negatief zijn.

5. Voor een uitgebreide versie van dit model met meerdere toepassingen, zie L. Borghans, B. ter Weel en B.A. Weinberg, *People people: An economic analysis of people skills*, Werkdocument MERIT, Maastricht, 2003.

6. Zie B. ter Weel, Digitale snelweg alternatief voor forens, *ESB*, 22 november 2002, blz. 852-854.

a. M. Sattinger, Assignment models of the distribution of earnings, *Journal of Economic Literature*, 1993, blz. 831-880, laat de formele afleiding en veronderstellingen zien waaronder lonen worden berekend.



gevoelens negeert (de kleuter zal in huilen uitbarsten). Daar staat tegenover dat, hoewel hij niet zo treffend ego's streelt, onvriendelijkheid door de minder subtiel communicerende hoogleraar als minder storend wordt beschouwd. Hetzelfde geldt voor een buitenlander die de taal niet goed beheerst. Oprechte vriendelijkheid komt door ongelukkige woordkeuze wellicht minder goed over, maar duidelijkheid raakt ook minder hard gevoelige snaren, omdat er taal- en cultuurverschillen in het spel zijn.

De kleuterjuf en de hoogleraar maken afhankelijk van de situatie een afweging tussen vriendelijkheid en duidelijkheid. De kleuterjuf zal in iedere situatie vriendelijker doch onduidelijker zijn dan de hoogleraar, omdat daar haar kracht ligt. Wanneer verschillende mensen over verschillende banen moeten worden verdeeld, bezetten vriendelijke mensen banen die om vriendelijk gedrag vragen en waarin relatief vaak situaties voorkomen waarin vriendelijkheid wordt gevraagd. Het omgekeerde geldt ook. De vriendelijke agent wordt dus kleuterjuf en de duidelijke agent wordt hoogleraar. Vergelijking (4) in het kader laat zien dat de marginale waarde van vriendelijkheid zowel afhangt van de verdeling van persoonskenmerken als van verschillende situaties. Op basis hiervan worden de volgende zaken duidelijk.

Gedragseffecten

Met betrekking tot het aanbod van vriendelijkheid wordt voorspeld dat wanneer, binnen een groep, mensen gemiddeld vriendelijker tegen elkaar worden, de beloning van vriendelijkheid omlaag gaat. Men kan zich hierbij landen voorstellen met een relatief homogene bevolking, waarbij mensen elkaar goed aanvoelen. Conform de bevindingen van Goldin en Katz voor het ontwikkelen van een onderwijssysteem en Bowles en Gintis voor het oplossen van collectieve vraagstukken, kan tevens worden verklaard waarom homogene groepen relatief effectief zijn in situaties die om gecoördineerde actie vragen. De keerzijde is dat deze groepen minder effectief zijn in het verschaffen van duidelijkheid, het persoonskenmerk vriendelijkheid een lage beloning zal ontvangen en de relatief schaarse duidelijke agenten goed betaald zullen worden. Dergelijke effecten zijn zichtbaar in relatief homogene samenlevingen (eilanden) zoals Engeland en Japan, waar de landspecifieke cultuur sterk is ontwikkeld. Vriendelijkheid scoort hoger dan duidelijkheid, waardoor mensen vaak onvoldoende worden gecorrigeerd. Duidelijke managers worden in beide landen dan ook goed betaald.

Met betrekking tot de vraag naar vriendelijkheid volgt uit vergelijking (4) dat indien er meer functies ontstaan waarin vriendelijkheid van belang is de beloning omhoog gaat. De verschuiving van industrie richting diensten heeft in de meeste Westerse samenlevingen het belang van service- en klantgerichtheid benadrukt. Vaak worden de effecten van ICT hiermee verward, omdat ICT communicatie eenvoudiger maakt. Het is echter niet noodzakelijk het geval dat vriendelijkheid

hierdoor hoger wordt beloond, omdat het belang van duidelijkheid in de wirwar van communicatie wellicht sterker is toegenomen. Dit wordt bevestigd door bevindingen met betrekking tot telewerken, omdat de behoefte aan face-to-face interactie toeneemt naarmate telewerken populairder wordt.

Vriendelijkheid negatief gewaardeerd

Een derde interessante uitkomst is dat de beloning voor vriendelijkheid negatief kan zijn. Afhankelijk van de vraag-aanbodverhoudingen is het mogelijk dat een hogere mate van vriendelijkheid leidt tot een lager loon. Dit brengt duidelijk het verschil naar voren met de sociaal-psychologische aanpak waarin vriendelijkheid als een vaardigheid wordt gezien. Bij een vaardigheid geldt echter per definitie dat een groter bezit ervan tot een hogere beloning leidt. Onze aanpak benadrukt daarnaast dat mensen individuele keuzes moeten maken met betrekking tot duidelijkheid en vriendelijkheid. Dit moeten ze echter niet doen door investeringsbeslissingen centraal te stellen, maar door te kijken naar de afweging hoe men zich het beste kan gedragen, gegeven de situatie en de persoonskenmerken. De verdeling van persoonseigenschappen verschilt van groep tot groep. Daarmee sluit het model ook aan bij de sociologische aanpak: wanneer mensen elkaar beter kennen, zal de gemiddelde affectie sterker zijn.

Sociaal kapitaal

Tot besluit is een interessante vraag of vanuit ons perspectief begrepen kan worden waarom de aandacht voor sociaal kapitaal de laatste jaren is toegenomen. Een mogelijke interpretatie is dat de marginale waarde van vriendelijkheid sterk is gestegen. Hoewel vaak wordt beweerd dat 'vrouwelijke' waarden in onze maatschappij belangrijker worden, worden banen als kleuterjuf nog steeds relatief slecht betaald en zijn de meeste hoogleraren goed betaald en van het mannelijke geslacht.

Het ligt dan ook meer voor de hand de toegenomen aandacht te verklaren uit een verharding van de verhoudingen tussen mensen. Deze verharding kan zowel het gevolg zijn van een vraag- als een aanbodeffect. Wanneer het een aanbodeffect is, zou het betekenen dat er meer onvriendelijke mensen zijn bijgekomen. De toegenomen culturele diversiteit, de individualisering en de verstedelijking zouden hiervan oorzaken kunnen zijn. Het is ook denkbaar dat juist de vraagkant tot een verharding heeft geleid. Door de toegenomen privatisering, rationalisering en de introductie van prikkels in beloning zijn de belangen van mensen steeds meer tegenover elkaar komen te staan. Voor degene die hard en zakelijk is, is dit een gunstige ontwikkeling, die de opbrengst van deze persoonseigenschap laat stijgen. Voor degene die minder goed voor zichzelf kan opkomen, is het klimaat daarentegen minder gunstig geworden.

Lex Borghans en Bas ter Weel